

6. Антонов М. Формирование стратегии // Конкуренция и рынок. — 2000. — № 6 — Режим доступа: [www.konkir.ru/article.phtml?id=1826](http://www.konkir.ru/article.phtml?id=1826)
7. Репин В.В. Кризис ... в управлении процессами? — Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2432.html>
7. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. — М.: МПСИ, 2005. — 584 с.
8. Тупкало С.В. Методика разработки модели системы процессно-ориентированного стратегического управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. ЦНДІНУ. — К., 2008. — Вип. 4(8). — С. 113—119.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2011 р.

УДК 658

**О. М. Ганнеча**, аспірант кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У даній статті розкрито особливості оцінювання стратегій підприємств, визначенні якісні та кількісні критерії оцінювання, розглянуто системний підхід до визначення показників, які описують стратегію підприємства, обґрунтовано власний варіант системи оцінювання стратегій підприємства.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, критерії оцінювання, збалансована система показників, факторний аналіз.

**Вступ.** Стратегічне управління — це динамічний процес, призначений для здійснення різноманітних перетворень систем — об'єктів управління. У ньому ніщо не є остаточним, оскільки всі попередні дії зазнають зміни залежно від трансформації зовнішнього середовища або появи нових можливостей. Постійний контроль та оцінка виконання стратегії — природні та необхідні складові стратегічного управління. Вони забезпечують стійкий зворотний зв'язок між ходом досягнення цілей і власне цілями підприємства. Без процесу оцінювання неможливо здійснити перегляд існуючих стратегій підприємств та розробити нові, альтернативні стратегії, що необхідні в умовах підвищеного рівня нестабільності зовнішнього середовища.

**Постановка задачі.** Проблема оцінювання стратегій підприємств є об'єктом вивчення багатьох учених і спеціалістів: А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда [1], Р.П. Румельта [2], Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [7], Л. Мейсела, О.С. Виханського [3], А.Т. Зуба [4] тощо. Незважаючи на це, питання системи оцінювання стратегій підприємства все ще залишається недостатньо дослідженим. Враховуючи це, цілком закономірно, що основною метою даної статті буде аналіз існуючих підходів до оцінювання стратегій підприємств і розробка власного варіанту системи оцінювання.

**Результати.** Аналіз спеціальних літературних джерел присвячених проблемам ефективної розробки та перегляду стратегій підприємств підтвердив існування різних підходів у визначенні критеріїв їх оцінки, але незважаючи на це, всі вони мають досить багато спільного (табл. 1).

Таблиця 1

## ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Автори	Критерії оцінювання
А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [1]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідність умовам середовища;</li> <li>• забезпечення стабільної конкурентної переваги;</li> <li>• ефективність</li> </ul>
Р. П. Румельт [2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• послідовність;</li> <li>• адаптивна реакція на зміни у зовнішньому середовищі;</li> <li>• створення / підтримка конкурентних переваг;</li> <li>• здійсненність</li> </ul>
О. С. Виханський [3]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення досягнення поставлених цілей;</li> <li>• відповідність стану і вимогам оточення;</li> <li>• відповідність потенціалу і можливостям підприємства;</li> <li>• прийнятність ризику</li> </ul>
А. Т. Зуб [4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• послідовність;</li> <li>• узгодженість з вимогами середовища;</li> <li>• здійсненність;</li> <li>• прийнятність для стейкхолдерів;</li> <li>• перевага по відношенню до конкурентів</li> </ul>

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд, оцінюють стратегії підприємств виходячи з їх відповідності зовнішньому та внутрішньому середовищу (умовам конкуренції, ринковим можливостям та загрозам, сильним та слабким сторонам), можливості забезпечення стабільних конкурентних переваг та їх ефективності (підвищення прибутковості, зміцнення конкурентних позицій) [1, с. 92—93].

О.С. Виханський наголошує на тому, що процедура оцінювання стратегій у кінцевому результаті зводиться до одного: чи забезпечить стратегія досягнення цілей підприємства. На його думку, саме цей критерій є найважливішим у процесі оцінювання [3, с. 232].

Досить детальний опис якісних критеріїв оцінки стратегій підприємств надав А.Т. Зуб [4] (табл. 2).

Таблиця 2

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ [4]

Назва критерію	Питання, що використовуються для оцінки стратегій
1. Послідовність здійснення стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи існують проблеми координації і планування самі по собі або вони є результатом діяльності людей? Якщо так, то це, ймовірно, відбувається через непослідовності в стратегії.</li> <li>• Чи означає успіх однієї організаційної одиниці (підрозділу) як провал для іншої? Якщо так, то стратегія, найімовірніше, непослідовна.</li> <li>• Чи продовжують проблеми поточної діяльності представлятися для вирішення вищій ланці управління, не дивлячись на делегування повноважень підлеглим? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна.</li> <li>• Чи узгоджується стратегія з цінностями підприємства? Якщо ні, то це ознака непослідовності стратегії</li> </ul>
2. Узгодженість з вимогами середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наскільки повно даний варіант стратегії адресується проблемам, визначеним в стратегічному аналізі?</li> <li>• Чи використовує стратегія сильні сторони підприємства і можливості середовища?</li> <li>• Чи відповідає вона цілям підприємства?</li> <li>• Чи володіє стратегія достатньою гнучкістю для того, щоб мати справу з середовищем, що швидко змінюється?</li> </ul>

Закінчення табл. 2

Назва критерію	Питання, що використовуються для оцінки стратегій
3. Здійсненність стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи показало підприємство, що воно має здатність до вирішення проблем та особливу компетенцію, необхідну для здійснення стратегії?</li> <li>• Чи продемонструвало підприємство потрібний для реалізації стратегії ступінь умінь координувати і об'єднувати зусилля груп підтримки?</li> <li>• Чи є можливість для достатнього фінансування стратегії?</li> <li>• Чи може підприємство досягти необхідного рівня економічних показників?</li> <li>• Чи можна буде протистояти діям конкурентів?</li> <li>• Чи можуть бути отримані необхідні матеріали і послуги?</li> </ul>
4. Прийнятність для стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Як змінюється фінансовий ризик?</li> <li>• Як вплине стратегія на структуру капіталу?</li> <li>• Чи підходить запропонована стратегія наявним системам або знадобляться значні зміни?</li> <li>• Як стратегія впливатиме на зв'язки з основними групами впливу?</li> <li>• Як стратегія впливатиме на функції і дії різних підрозділів?</li> </ul>
5. Перевага по відношенню до конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи приведе стратегія до широкої популярності підприємства як надійного постачальника товарів (послуг)?</li> <li>• Чи забезпечить вона в ході обслуговування ринків створення бази унікального досвіду?</li> <li>• Чи дозволить стратегія розміститись географічно поряд з основними покупцями?</li> </ul>

Отже, можна зробити висновок, що загальними критеріями оцінювання стратегій будь-якого підприємства є, насамперед, забезпечення досягнення поставлених цілей, відповідність умовам зовнішнього середовища (володіння достатнім рівнем гнучкості для реалізації в динамічному середовищі), відповідність наявному потенціалу та можливостям, забезпечення стійких конкурентних переваг, прийнятність ризику тощо.

Розглянувши якісні критерії оцінювання стратегій підприємств необхідно перейти до розгляду конкретних кількісних критеріїв. Серед таких зокрема, можна відзначити: частку ринку; зростання обсягу продажів; дні, втрачені через страйки; рівень витрат та ефективності виробництва; рівень витрат та ефективності збуту; плинність кадрів; невиходи на роботу; задоволеність працівників; чистий прибуток; курс акцій; норму дивідендів; дохід в розрахунку на акцію; прибуток на капітал; виплати за цінними паперами [5].

Необхідно відзначити, що впродовж тривалого проміжку часу, пріоритетність вибору тих чи інших показників зазнавала істотних змін. Якщо ми подивимося на системи управління в період з 1850 р. по 1975 р., то це переважно будуть фінансові параметри. У період з 1975 р. по 1985 р. увага концентрується на усвідомленні важливості для підприємств його клієнтів. Для періоду з 1985 р. по 1995 р. характерним був акцент на внутрішніх процесах. А починаючи з 1995 р. першість стала належати персоналу, який почав розглядається як конкурентна перевага підприємства. Усі ці чотири етапи мали безпосередній вплив на формування такої моделі стратегічного управління, як збалансована система показників (Balanced Scorecard) [6].

Збалансована система показників (ЗСП) Р. Каплана та Д. Нортон [7] є одним з найпопулярніших системних підходів до визначення показників, що описують стратегію підприємства. Розробка ЗСП бере свій початок ще в 1990 р. коли було вирішено провести дослідження за темою «Показники діяльності організації майбутнього». Результати цього дослідження були вперше викладені у статті «The

Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance», опублікованій в «Harvard Business Review», 1992 р.

В основу ЗСП покладено досягнення балансу між довготривалими і короткотерміновими цілями, між бажаними результатами і чинниками їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями та суб'єктивними показниками. У ЗСП всі ключові показники розподіляються в межах чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

**СТРУКТУРА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ Р. КАПЛАНА  
ТА Д. НОРТОНА [7]**

Складові збалансованої системи показників	Ключові показники
1. Фінансова складова	— рентабельність інвестицій, економічна додана вартість; — прибутковість; — зростання доходу / структура доходу; — ефективність зниження витрат
2. Клієнтська складова	— частка ринку; — завоювання клієнтів; — збереження клієнтської бази; — прибутковість клієнтів; — задоволеність клієнта
3. Внутрішні бізнес-процеси	— якість виконання замовлення; — терміни виконання замовлення
4. Навчання і розвиток	— задоволеність персоналу; — збереження кадрової бази; — ефективність працівників

Об'єднання чотирьох складових у межах єдиної системи відбувається завдяки причинно-наслідковим зв'язкам, які існують між окремими елементами ЗСП. Так, наприклад, прибутковість капіталу може бути одним з показників фінансової складової. Фактором, що визначає даний показник, може бути постійний або зростаючий обсяг продажів клієнтам, що свідчить про високий індекс споживчої довіри. Враховуючи те, що однією з основних переваг споживача може бути своєчасність доставки замовлення (on-time delivery, OTD), досягнення більшої прихильності з боку клієнтів може вимагати скорочення часових циклів в операційних процесах і забезпечення більш високої якості внутрішніх процесів, що в свою чергу визначається рівнем умінь і навичок персоналу.

Окрім, Р. Каплана та Д. Нортон над створенням ЗСП працювали й інші вчені. Серед них зокрема можна відзначити Л. Мейсела, який 1992 р. вперше описав свою модель ЗСП у роботі «Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach», що вийшла в «Journal of Cost Management». Подібно до моделі Нортон-Каплана, ЗСП Л. Мейсела також складається з чотирьох частин, але замість складової «навчання і розвиток» автор використовує «людські ресурси» (табл. 4). У ній оцінюються інновації, освіта й навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність та корпоративна культура. Таким чином, відмінність між двома моделями незначна [8].

Таблиця 4

## СТРУКТУРА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ Л. МЕЙСЕЛА [8]

Складові збалансованої системи показників	Ключові елементи
1. Фінансова складова	— рентабельність; — зростання загальної вартості; — прибуток за акціями
2. Клієнтська складова	— час; — якість; — сервіс; — ціна / якість
3. Внутрішні бізнес-процеси	— час; — якість; — продуктивність; — витрати
4. Людські ресурси	— інновації; — навчання і тренінги; — інтелектуальні активи

Проаналізувавши моделі збалансованої системи показників, можна зробити висновки про їх досить вагомий внесок у забезпечення системності процесу оцінювання стратегії підприємства. Окремі питання, можуть виникати лише з приводу їх узгодженості з ієрархічною будовою стратегії підприємства, що залежно від рівня прийняття стратегічних рішень передбачає виокремлення загальних, ділових (конкурентних) і функціональних стратегій та з підходом до підприємства, як відкритої системи, відповідно до якого доречним буде окремий розгляд ресурсних і товарно-продуктових стратегій.

Подібно до причинно-наслідкових зв'язків складових ЗСП, взаємопов'язаність та підпорядкованість окремих складових «стратегічного набору», є непоганою основою для розробки відповідної системи оцінювання стратегій підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Стратегії підприємства	Основні показники
1	Загальна стратегія підприємства	— рентабельність інвестицій (ROI); — економічна додана вартість (EVA); — рентабельність активів (ROA), власного (ROE) та сукупного капіталу; — коефіцієнти прибутковості акцій
2	Конкурентна стратегія підприємства (бізнес-напряму).	— рентабельність виробництва; — виручка від реалізації; — частка ринку; — рентабельність виробництва (за окремими бізнес-напрямами); — обсяги реалізації продукції (за окремими бізнес-напрямами); — ринкові частки (за окремими бізнес-напрямами); — рентабельність неосновної операційної діяльності; — інші операційні доходи
4	Функціональна стратегія постачання	— коефіцієнт оборотності виробничих запасів

Закінчення табл. 5

№ з/п	Стратегії підприємства	Основні показники
5	Функціональна стратегія виробництва	— коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва; — частка бракованої продукції
6	Функціональна стратегія збуту	— коефіцієнт оборотності готової продукції; — коефіцієнт оборотності товарів (для підприємств сфери торгівлі); — частка витрат на збут
7	Функціональна стратегія управління персоналом	— витрати на оплату праці; — середня заробітна плата; — задоволеність працівників
8	Адміністративна функціональна стратегія	— частка адміністративних витрат
9	Товарно-продуктові стратегії підприємства	— обсяги реалізації окремих видів продукції; — рентабельність окремих видів продукції
10	Ресурсна стратегія щодо використання основних фондів	— фондомісткість продукції
11	Стратегія використання трудових ресурсів	— трудомісткість продукції, продуктивність праці
12	Стратегія використання матеріальних ресурсів	— матеріаломісткість продукції
13	Стратегія використання фінансових ресурсів	— коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; — коефіцієнти оборотності інших активів

Об'єднання окремих показників реалізації стратегій підприємства в єдину систему можна продемонструвати на прикладі такого фінансового показника, як рентабельність сукупного капіталу. Використовуючи додаткову інформацію щодо визначення окремих показників, можна отримати наступні формули його розрахунку:

$$P_{СК} = \frac{\Phi P_{од}}{ВБ_{сер.}} = \frac{\Phi P_{од}}{A_{сер.}} = \frac{В - С + ОД_{інші} - ОВ_{інші} - АВ - ВЗ}{ОФ_{сер.} + З_{сер.} + НЗВ_{сер.} + ГП_{сер.} + Т_{сер.} + ДЗ_{сер.} + ІА_{сер.}} = , \quad (1)$$

де  $P_{СК}$  — рентабельність сукупного капіталу;

$\Phi P_{од}$  — фінансовий результат від операційної діяльності (до оподаткування);

$ВБ_{сер.}$  — валюта балансу (середньорічна);

$A_{сер.}$  — активи (середньорічні);

$В$  — чистий дохід (виручка) від реалізації;

$С$  — собівартість реалізації;

$ОД_{інші}$  — інші операційні доходи;

$ОВ_{інші}$  — інші операційні витрати;

$АВ$  — адміністративні витрати;

$ВЗ$  — витрати на збут;

$ОФ_{сер.}$  — основні фонди (середньорічні);

$З_{сер.}$  — виробничі запаси (середньорічні);

$HЗВ_{сер.}$  — незавершене виробництво (середньорічне);

$ГП_{сер.}$  — запаси готової продукції (середньорічні);

$T_{сер.}$  — запаси товарів (середньорічні);

$ДЗ_{сер.}$  — дебіторська заборгованість (середньорічна);

$ІА_{сер.}$  — інші активи (середньорічні).

$$\begin{aligned}
 &= \frac{B - B \cdot (1 - P_{\Pi}) + ОД_{інші} - ОД_{інші} \cdot (1 - P_{ІОД}) - Ч_{AB} \cdot B - Ч_{BЗ} \cdot B}{\Phi M \cdot B + \frac{B \cdot (1 - P_{\Pi})}{Ko_3} + \frac{B \cdot (1 - P_{\Pi})}{Ko_{HЗВ}} + \frac{B \cdot (1 - P_{\Pi})}{Ko_{ГП}} + \frac{B \cdot (1 - P_{\Pi})}{Ko_T} + \frac{B}{Ko_{ДЗ}} + \frac{B}{Ko_{ІА}}} = \\
 &= \frac{1 - (1 - P_{\Pi}) + \frac{ОД_{інші}}{B} \cdot (1 - (1 - P_{ІОД}) - Ч_{AB} - Ч_{BЗ})}{\Phi M + (1 - P_{\Pi}) \cdot \left( \frac{1}{Ko_3} + \frac{1}{Ko_{HЗВ}} + \frac{1}{Ko_{ГП}} + \frac{1}{Ko_T} \right) + \frac{1}{Ko_{ДЗ}} + \frac{1}{Ko_{ІА}}} = \quad (2)
 \end{aligned}$$

де  $P_{\Pi}$  — рентабельність продукції;

$P_{ІОД}$  — рентабельність іншої операційної діяльності;

$Ч_{AB}$  — частка адміністративних витрат;

$Ч_{BЗ}$  — частка витрат на збут;

$\Phi M$  — фондомісткість;

$Ko_3, Ko_{HЗВ}, Ko_{ГП}, Ko_T, Ko_{ДЗ}, Ko_{ІА}$  — коефіцієнти оборотності виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, товарів, дебіторської заборгованості та інших активів.

$$\begin{aligned}
 &= \frac{P_{\Pi} + \frac{ОД_{інші} \cdot P_{ІОД}}{B_1 + B_2} - Ч_{AB} - Ч_{BЗ}}{\Phi M + (1 - P_{\Pi}) \cdot \left( \frac{1}{Ko_3} + \frac{1}{Ko_{HЗВ}} + \frac{1}{Ko_{ГП}} + \frac{1}{Ko_T} \right) + \frac{1}{Ko_{ДЗ}} + \frac{1}{Ko_{ІА}}} = \quad (3)
 \end{aligned}$$

де  $B_1, B_2$  — обсяги реалізації продукції (за окремими бізнес-напрямами).

$$\begin{aligned}
 &= \frac{P_{\Pi} + \frac{ОД_{інші} \cdot P_{ІОД} \cdot ЗП_{сер.}}{ПП \cdot B_{он}} - Ч_{AB} - Ч_{BЗ}}{\Phi M + (1 - P_{\Pi}) \cdot \left( \frac{1}{Ko_3} + \frac{1}{Ko_{HЗВ}} + \frac{1}{Ko_{ГП}} + \frac{1}{Ko_T} \right) + \frac{1}{Ko_{ДЗ}} + \frac{1}{Ko_{ІА}}}, \quad (4)
 \end{aligned}$$

де  $ЗП_{сер.}$  — середня заробітна плата;

$B_{оп}$  — витрати на оплату праці;

$ПП$  — продуктивність праці.

З'ясувати, яким чином впливає зміна кожного з показників на рентабельність сукупного капіталу, допоможе факторний аналіз. В якості прикладу такий аналіз було проведено для швейного підприємства ВАТ «Володарка» на основі даних звітності у 2009—2010 рр. (табл. 6).

Використовуючи дані таблиці 6, у якій представлено значення техніко-економічних показників, обраних для опису окремих стратегій підприємства, можна оцінити їх позитивний (негативний) вплив на загальні результати діяльності ВАТ «Володарка» (табл. 7).

Таблиця 6

**ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ (ЗБИТКОВОСТІ)  
СУКУПНОГО КАПІТАЛУ ВАТ «ВОЛОДАРКА» У 2009—2010 РР.**

№ з/п	Показники	Значення показників			Вплив на рентабельність, %	
		2008	2009	2010	2009	2010
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на внутрішньому ринку, тис. грн	4810	3680	2810	−0,16	−0,01
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на зовнішніх ринках (вироби з давальницької сировини), тис. грн	35732	43038	42351	0,88	−0,01
3	Середня заробітна плата за рік, тис. грн	16,77	20,12	22,69	−1,09	−0,06
4	Витрати на оплату праці, тис. грн	19841	21308	24276	0,45	0,06
5	Продуктивність праці, тис. грн	34,27	44,12	42,21	1,36	−0,02
6	Рентабельність продукції	0,22	0,26	0,20	5,31	−3,78
7	Інші операційні доходи, тис. грн	2722	3202	1784	−0,84	0,20
8	Рентабельність іншої операційної діяльності	−0,62	−0,10	−0,63	4,65	−1,26
9	Частка адміністративних витрат	0,11	0,15	0,13	−4,96	0,86
10	Частка витрат на збут	0,04	0,06	0,03	−2,84	2,04
11	Фондомісткість	0,40	0,30	0,29	0,89	0,00
12	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	10,88	20,50	46,59	0,34	0,01
13	Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	303,26	250,10	231,30	−0,01	0,00
14	Коефіцієнт оборотності готової продукції	32,39	49,27	78,52	0,09	0,00
15	Коефіцієнт оборотності товарів	38,60	34,18	34,36	−0,03	0,00
16	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,15	6,43	6,65	−0,18	0,00
17	Коефіцієнт оборотності інших активів	8,77	0,89	6,75	−4,27	1,17
18	Рентабельність (збитковість) сукупного капіталу	0,04	0,03	0,02	−1,10	−0,76

Таблиця 7

**ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ СТРАТЕГІЙ НА ПОКАЗНИК РЕНТАБЕЛЬНОСТІ  
СУКУПНОГО КАПІТАЛУ ВАТ «ВОЛОДАРКА» У 2009—2010 РР.**

№ з/п	Стратегії підприємства	Вплив на рентабельність сукупного капіталу, %	
		2009	2010
1	Загальна стратегія	−1,10	−0,76
2	Конкурентна стратегія основної діяльності (враховані показники: 1, 2, 6, 11—17)	2,88	−2,61
3	Стратегія іншої операційної діяльності (7, 8)	3,82	−1,06
4	Стратегія діяльності на внутрішньому ринку (реалізація власної продукції) (1)	−0,16	−0,01
5	Стратегія діяльності на зовнішньому ринку (реалізація продукції виготовленої з давальницької сировини) (2)	0,88	−0,01



Закінчення табл. 5

№ з/п	Стратегії підприємства	Вплив на рентабельність сукупного капіталу, %	
		2009	2010
4	Функціональна стратегія постачання (12)	0,34	0,01
5	Функціональна стратегія виробництва (13)	-0,01	0,00
6	Функціональна стратегія збуту (10, 14)	-2,75	2,05
7	Функціональна стратегія управління персоналом (3, 4)	-0,64	0,00
8	Адміністративна функціональна стратегія (9)	-4,96	0,86
10	Ресурсна стратегія щодо використання основних фондів (11)	0,89	0,00
11	Стратегія використання трудових ресурсів (5)	1,36	-0,02
12	Стратегія використання фінансових ресурсів (15, 16, 17)	-4,47	1,18

Так, зокрема, у 2009 році необхідно відзначити успішність реалізації стратегії іншої операційної діяльності (+3,82), конкурентної стратегії основної діяльності (+2,88), стратегії використання трудових ресурсів (+1,36), ресурсної стратегії щодо використання основних фондів (+0,89) і стратегії діяльності на зовнішньому ринку (виготовлення продукції з давальницької сировини) (+0,88). Негативну оцінку отримує адміністративна функціональна стратегія (-4,96), стратегія використання фінансових ресурсів (-4,47) і функціональна стратегія збуту (-2,75).

За підсумками 2010 року можна відзначити успішність функціональної стратегії збуту (+2,05), стратегії використання фінансових ресурсів (+1,18) та адміністративної функціональної стратегії (+0,86). Негативний вплив на діяльність підприємства мала реалізація конкурентної стратегії основної діяльності (-2,61) та стратегії іншої операційної діяльності (-1,06).

**Висновки.** Отримані у ході дослідження результати можуть стати непоганою основою для прийняття рішень про необхідність перегляду стратегій із залученням для цього інформації щодо загального стану галузі та конкурентної позиції підприємства на окремих ринках. Саме в цьому напрямку планується проведення подальших розвідок.

### Література

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
2. R.P. Rumelt Evaluating Business Strategy // <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>.
3. Виханский О.С., Наумов Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
6. R.B. Bhatnagar Balanced Score Card: An Effective Tool for Strategy Implementation // <http://hrera.com/contributions2/bsc.htm>.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 210 с.
8. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard — альтернативные модели // Банки и технологии. — 2002. — № 4.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2011 р.